

**METODOLOGÍAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR TURÍSTICO.
APORTES DESDE LA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE EN COLOMBIA.**

LAURA ALEJANDRA HERRERA ARIAS

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DEL TURISMO SOSTENIBLE**

**DIRECTOR TRABAJO DE GRADO
MANUEL TIBERIO FLÓREZ CALDERÓN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES
ESCUELA DE TURISMO SOSTENIBLE
PEREIRA**

2021

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 25 de agosto de 2021

AGRADECIMIENTOS

A mi madre por todo el apoyo y confianza ofrecida durante toda la carrera, por enseñarme a dar lo mejor de mí y alentarme a perseguir mis sueños.

A mis maestros por la semilla plantada para que con sus enseñanzas y ejemplo me convierta en una profesional íntegra.

A mi Director por su guianza, sabiduría y paciencia impartida durante todo el proceso.

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	GENERALIDADES	7
a.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
b.	Objetivos	7
c.	Alcance.....	7
3.	MARCOS DE REFERENCIA.....	8
a)	Marco teórico	8
4.	ESTADO DEL ARTE.....	10
5.	EVOLUCIÓN DEL FORTALECIMIENTO TÉCNICO Y COMERCIAL DEL SECTOR TURÍSTICO - mirada internacional.....	16
5.1.	Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica.	16
5.1.1.	Fortalecimiento de la cadena de turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador (CEPAL)	19
5.1.2.	Fortalecimiento de la cadena de turismo en Pedernales, República Dominicana – CEPAL	23
5.2.	Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos, Pulido Fernández, J. I.	29
5.3.	Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor, Fundación CODESPA.....	30
6.	METODOLOGÍAS PARA EL FORTALECIMIENTO TÉCNICO Y COMERCIAL DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA.....	35
6.1.	Turismo sostenible, cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca, Colombia)	35
6.2.	Aplicación del enfoque de Cadena de Valor en turismo sostenible para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenibles.....	37
7.	OBSERVACIONES FINALES	40
8.	CONCLUSIONES	44
9.	ANEXOS	46
9.1.	Ecuación Búsqueda Boleana	46
10.	BIBLIOGRAFÍA	48

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Comportamiento de las publicaciones acerca de Metodologías para el fortalecimiento del sector turístico entre 1980 & 2021. Tomado de análisis de resultados de búsqueda Scopus julio 3 del 2021.....	10
Ilustración 2 Metodología Design for Six Sigma.....	13
Ilustración 3 Autores sobre publicaciones acerca de Metodologías para el fortalecimiento del sector turístico entre 1980 & 2021. Tomado de análisis de resultados de búsqueda Scopus julio 3 del 2021.....	14
Ilustración 4 Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014.....	16
Ilustración 5 Cadena de valor del turismo en el Departamento de La Libertad, 2016....	21
Ilustración 6 Cadena de valor de turismo en Pedernales (República Dominicana), 2017	25
Ilustración 7 Modelo de cadena de valor del destino turístico en torno al concepto de modelo de negocio, Pulido Fernández, 2013	30
Ilustración 8 Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor, Fundación CODESPA, ONG internacional, 2011	34
Ilustración 9 Metodología de Cadenas de Valor para ecoturismo y turismo sostenible - Fredy A. Ochoa. Instituto Humboldt, 2007.....	38

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Resumen Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Elaboración propia.....	18
Tabla 2. Diagnóstico de la cadena de turismo aplicando la Metodología CEPAL - Caso La Libertad (El Salvador) - Elaboración propia.....	20
Tabla 3 Creación de estrategias aplicando la Metodología CEPAL - Caso La Libertad (El Salvador) - Elaboración propia	22
Tabla 4 Resumen diagnóstico de la cadena de turismo aplicando la Metodología CEPAL - Caso Pedernales (República Dominicana) - Elaboración propia.....	24
Tabla 5 Resumen creación de estrategias aplicando la Metodología CEPAL - Caso Pedernales (República Dominicana) - Elaboración propia	27
Tabla 6 Metodología de cadena de valor de turismo sostenible en base al modelo de desarrollo a escala humana, Moreno y Ochoa, 2011	36
Tabla 7 Cuadro comparativo entre metodologías para el fortalecimiento del sector turístico - Elaboración propia.....	42

TABLA DE ANEXOS

[Anexo 1. Ecuación de búsqueda booleana](#)

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realiza un análisis de las diferentes metodologías aplicadas para el fortalecimiento del turismo, tanto a nivel nacional como internacional a través de un estudio de estado del arte e indagación de fuentes secundarias.

Este trabajo se desarrolla con el fin de conocer las diferentes tendencias para analizar y consolidar una metodología que responda a las necesidades turísticas del sector y fortalecer la cadena de valor turística mejorando la competitividad de los destinos turísticos en Colombia.

Se encontraron entonces 3 metodologías aplicadas a nivel internacional las cuales son:

- Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica en donde se realiza un análisis del territorio estudiado para identificar posibles restricciones que presentan para el desarrollo turístico y diseñar estrategias de buenas prácticas según casos de éxito externos para el mejoramiento de la cadena de valor local.
- Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos la generación de valor para el cliente basado en el concepto de modelo de negocio ya que facilita la elección del valor que dicho destino va a ofrecer al mercado, optimizando así la gestión integral del turismo en el territorio.
- Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor, Fundación CODESPA que a través del proyecto CADENA se centra en crear cadenas de valor analizando las debilidades de las cadenas productivas y así mismo potenciando estrategias de creación de valor a través de la transferencia de conocimiento y experiencias exitosas

A nivel nacional se encontraron 2 metodologías:

- Turismo sostenible, cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca, Colombia) la cual tiene su enfoque en el modelo de desarrollo a escala humana y en el modelo de expansión de libertades en donde permite recalcar que el mejoramiento de las cadenas de valor turísticas es posible cuando se superan las limitaciones sociales.
- Aplicación del enfoque de Cadena de Valor en turismo sostenible para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenibles que logra la integración y cooperación de actores en pro de la consolidación de destinos turísticos que además se caractericen por incluir criterios de conservación y distribución justa de beneficios, de acuerdo a las metas y apuestas de turismo definidas por los actores

Posteriormente se realiza un análisis comparativo entre estas metodologías para encontrar los puntos en los cuales convergen y diferencian cada una de ellas.

2. GENERALIDADES

a. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector del turismo ha aportado de manera significativa el crecimiento económico colombiano durante los últimos años... Este crecimiento se debe a la adaptación de nuevos lugares atractivos para extranjeros y viajeros locales. En la última década, el aporte al PIB del turismo se ha mantenido en una senda de crecimiento entre el 3,5% y 3,8%. Por su parte, el Gobierno anunció que seguirá trabajando por hacer el sector cada vez más competitivo, brindando herramientas como capacitaciones para mantener al país a la par con los estándares de turismo mundiales, y ayudar a mejorar la productividad de las empresas que se dedican a proporcionar estos servicios. (Vanguardia, 2020)

Sin embargo, desde marzo del 2020 muchos fueron los países afectados por la cuarentena generada a partir de la pandemia por el virus COVID-19, y sectores en donde el intercambio social es su principal recurso como lo es el turismo, sufrieron una drástica disminución de sus actividades.

En este sentido, este documento pretende consolidar diferentes metodologías utilizadas a nivel nacional e internacional para fortalecer la cadena de valor turística y con ello mejorar la competitividad de los destinos turísticos que buscan reanudar sus actividades en el marco de la sostenibilidad para lograr una permanencia en el largo plazo.

b. Objetivos

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Realizar la revisión del estado del arte en torno al desarrollo y aplicación de metodologías para el fortalecimiento del turismo en Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO:

Desarrollar un análisis documental de las diferentes propuestas metodológicas y sus aplicaciones en torno al fortalecimiento del sector turístico.

Realizar la revisión del estado del arte sobre las metodologías de fortalecimiento turístico y casos de estudio aplicados en Colombia

c. Alcance

Este trabajo de grado realizará una descripción de las principales metodologías utilizadas para el fortalecimiento del sector turístico, una breve comparación entre estas y el estado del arte en Colombia.

3. MARCOS DE REFERENCIA

a) Marco teórico

Estado del arte

Un estado del arte se refiere a la indagación de diferentes textos sobre un tema específico, de esta manera nos damos una idea más clara a cerca de nuestro objetivo de estudio. Esto tiene como objetivo inventariar y sistematizar la producción en un área del conocimiento. (Molina Montoya, 2005)

No existe una manera única y definitiva de realizar un estado del arte, sin embargo, Vélez y Calvo (como se citó en (Molina Montoya, 2005)) después del análisis y estudio de diferentes estados del arte han identificado una metodología común a todos que puede resumirse en los siguientes pasos: En primer lugar, una **contextualización** que corresponde al planteamiento del problema y el material documental a utilizar; la segunda fase es la de **clasificación**, en ella se definen los criterios para sistematizar la información y clasificarla en un orden lógico de acuerdo al tipo de información que se analice; por último, una fase de **categorización** deberá consolidar el último filtro de la información anteriormente categorizada recuperando la información más relevante y así facilitando el estudio del tema tratado. Adicionalmente, los autores recomiendan un paso adicional; el **análisis** de la información. En este punto se comparan las perspectivas estudiadas y tendencias de la investigación, para lograr que la información pueda ser aplicable y replicable al entorno.

Turismo

El turismo desde su mínima expresión es un fenómeno social. Todos hacemos parte de la actividad turística, pues esta se desarrolla dentro de un territorio, y el territorio no puede ser comprendido sin tener en cuenta las personas que allí habitan y sus relaciones entre ellas y con el ambiente.

La Organización Mundial del Turismo (como se citó en (Organización Mundial del Turismo, 1998)) afirma que “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

Sostenibilidad

El término de sostenibilidad viene de hace mucho tiempo atrás, abordado por primera vez en el informe de Brundtland, el cual definió la sostenibilidad como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987). Por lo tanto, para que exista sostenibilidad se debe tener en cuenta que sea ambientalmente responsable, socialmente justo y económicamente viable.

Cadena de valor

“Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de

su uso.” (Kaplinsky & Morris, 2000)

En este sentido, cuando se habla de una cadena de valor turística, se hace referencia a todas aquellas partes involucradas en la planificación, creación y desarrollo de una experiencia turística.

“Los elementos determinantes de la experiencia turística incluyen los servicios clave y factores de índole general como infraestructura que brinde una experiencia más profunda, segura y agradable para el turista” (Sociedad para la Cooperación Internacional (GIZ), 2012). La infraestructura turística se refiere a los elementos físicos, públicos y privados, necesarios para el acceso al destino y su disfrute seguro. Se incluye en este rubro, por ejemplo, la infraestructura de transporte (carreteras, aeropuertos, aparcamientos), de sanidad (hospitales, centros de salud), de seguridad y protección del turista (policía, protección civil, embajadas, centros de amigos del turista), de energía (alumbrado de calles), de señalización (paneles con información turística de los destinos), y sanitarias (abastecimiento y evacuación de aguas), entre otros. Entre los servicios turísticos clave, cabe mencionar los siguientes: alojamiento, comida, transporte, actividades recreativas e información cultural. A fin de asegurar la disponibilidad de los servicios clave en un país o en un lugar/destino turístico, es esencial la función catalizadora de los factores macroeconómicos y ambientales en la generación del clima de negocio y de la calidad de vida ciudadana necesarios que ofrezcan experiencias turísticas deseables. El contexto general debe disponer de la dotación adecuada de agua, energía eléctrica, seguridad, limpieza y servicios de telecomunicación, entre otros bienes públicos. Asimismo, es recomendable que la calidad del medio ambiente no se ponga en riesgo con la inclusión de actividades turísticas. En paralelo a la oferta de servicios en un lugar es crítico contemplar la oferta tanto de servicios financieros, como de movilidad y otros auxiliares.

4. ESTADO DEL ARTE

Entendiendo el estado del arte como una investigación de los temas relacionados al factor de interés, en este caso sobre “metodologías para el fortalecimiento del sector turístico”, se realizó una extensa búsqueda bibliográfica a través de la herramienta de base de datos Scopus, para lo cual se definieron principalmente 2 palabras claves: “tourism” y “development” (“turismo y “desarrollo”); a partir de los resultados de esta búsqueda se excluyeron ciertas áreas de estudio que no tienen mayor relevancia en el sector turístico, así mismo, se limitó la búsqueda a palabras clave como “Administración turística”, “desarrollo sostenible”, “interesado”, (“Tourism Management”, “Sustainable Development”, “Stakeholder”), entre otras. Dando como resultado la siguiente ecuación de búsqueda booleana (Ver [Anexo 1. Ecuación de búsqueda booleana](#))

Como resultado se obtuvieron 1.187 documentos de los cuales surge el siguiente análisis:

Documentos por año:

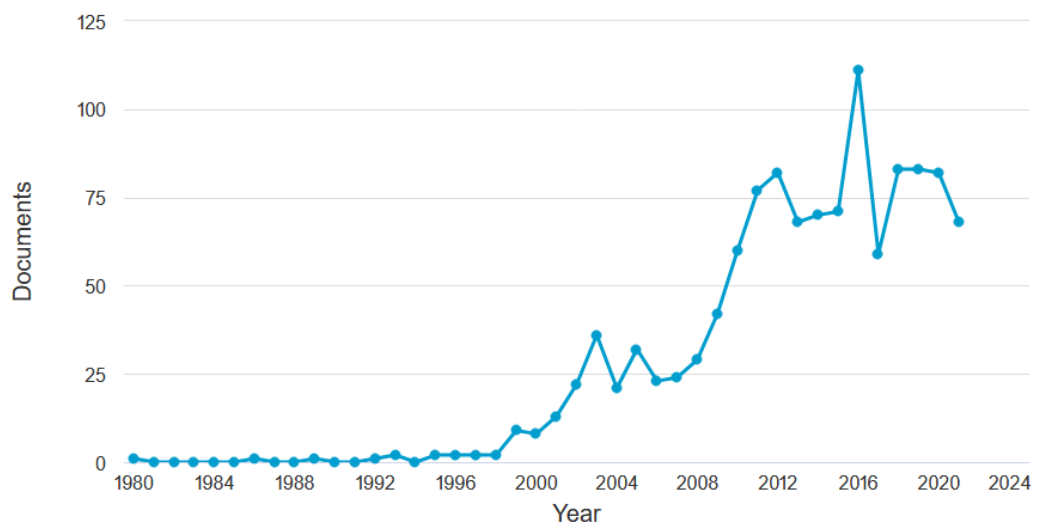


Ilustración 1 Comportamiento de las publicaciones acerca de Metodologías para el fortalecimiento del sector turístico entre 1980 & 2021. Tomado de análisis de resultados de búsqueda Scopus julio 3 del 2021..

Según la información recolectada, a partir del año 1996 se empezó a publicar acerca de diferentes metodologías para el fortalecimiento turístico, y se empezó bajo el reconocimiento de la importancia de la formación para sectores de la cadena turística como se puede encontrar en el artículo de (O'Neill, 1996) “Investing in people: A perspective from Northern Ireland tourism - part I” (Invertir en las personas: una perspectiva desde el turismo de Irlanda del Norte -parte I), en donde describe los desarrollos recientes en la industria turística de Irlanda del Norte y habla además sobre la estrategia Investors in people (Inversores en Personas), considerada una forma de superar algunos de los problemas provocados por la falta de formación en el sector turístico de Irlanda del Norte. Las iniciativas incluyeron una estrategia regional de

formación, un plan de formación turística y una iniciativa de gestión de la calidad total (O'Neill, 1996).

Continuando por este mismo enfoque, (Alexander N. & McKenna A., 1998) demuestra la importancia e interés de la formación en temas turísticos a los actores involucrados para lograr un mejoramiento de la cadena de valor del sector. El autor describe los resultados de un proyecto de investigación sobre la oferta de formación para el operador de pequeña empresa de turismo rural y que tiene como objetivo el desarrollo e implementación de un programa de capacitación coordinado para este sector.

De igual manera, (Watson & Drummond, 2002) explica cómo "Tourism People", un organismo liderado por la industria y establecido como parte integral de una nueva estrategia para el turismo escocés "busca enfocar a la industria turística en cumplir y superar las expectativas de sus clientes, invirtiendo en las personas que trabajan en la industria".

Este enfoque formativo se considera aplicable a todos los actores involucrados en la cadena de valor turístico, como lo expresan (Font & Ahjem, 1999) "Es necesario tener en cuenta al sector público, el sector privado, las organizaciones sin fines de lucro y los residentes para diseñar estrategias de turismo sostenible".

La investigación realizada por (Morrison, Lynch, & Johns, 2004) presenta los resultados de una investigación centrada en las redes de turismo internacional y extrae puntos de aprendizaje del análisis de ejemplos relativamente exitosos. Se discuten las principales funciones y beneficios de las redes turísticas en relación con el aprendizaje y el intercambio, la actividad empresarial y la comunidad.

"La inversión en las competencias humanas como el núcleo del desarrollo innovador a nivel local" es la premisa alrededor de la cual (Nilsson, Petersen, & Wanhill, 2005) examinan el progreso y los resultados de un programa de cuatro años para mejorar el nivel de habilidades comerciales en ocho PYMES turísticas, que se encuentran en las regiones escasamente pobladas del norte de Suecia

Adicionalmente, se ha estudiado la implementación de ciertas metodologías para medir la efectividad de la cadena de valor turística, como lo hacen (Yilmaz & Bitici, 2006) al comparar la medición del desempeño de las industrias manufacturera y turística desde una perspectiva de cadena de valor a través del modelo SCOR. "El documento demuestra los beneficios potenciales de adoptar un enfoque de cadena de valor para la industria del turismo, además de demostrar conceptualmente cómo se puede gestionar el desempeño de dicha cadena de valor a través de un marco de medidas de desempeño".

Otra herramienta de medición estudiada fue la encuesta sobre innovación comunitaria (CIS), sin embargo, (Nordli, 2017) asegura que “Los resultados indican que el CIS no capta innovaciones importantes en relación con las características del servicio” aunque concluye que el CIS no debe descartarse como un instrumento para medir la innovación, sino que debe mejorarse.

Estudios como el de (Mohd Bukhari & Hilmi, 2012) demuestran que “La innovación es un punto determinante en el fortalecimiento turístico”, pues proponen que la innovación estratégica y la innovación conductual mejoran el desempeño de los emprendedores, como lo demuestran en su artículo Challenges and outcome of innovative behavior: A qualitative study of tourism related entrepreneurs (Retos y resultado del comportamiento innovador: un estudio cualitativo de emprendedores relacionados con el turismo) donde presentan los resultados de la primera fase de un proyecto de investigación más amplio sobre la capacidad de innovación de los empresarios relacionados con el turismo. Los participantes en esta investigación han proporcionado algunos beneficios prácticos al explorar sus comportamientos innovadores como respuestas a sus desafíos comerciales. (Mohd Bukhari & Hilmi, 2012).

(Høegh-Guldberg, Eide, Trengereid, & Hjemdahl, 2018) nos presentan otro ejemplo de innovación aplicada al turismo, los autores desarrollan el concepto del "viaje de la red de innovación" para describir tanto el desarrollo diseñado como el emergente de las redes que trabajan con la innovación. “Mientras que la investigación en innovación enfatiza la complejidad del proceso de innovación y su naturaleza cíclica e iterativa, la investigación en redes describe el desarrollo de redes de innovación basadas principalmente en modelos lineales... Los procesos de desarrollo se clasifican en fases que pueden repetirse a lo largo de la vida útil de la red y encrucijadas que conducen al cambio de ritmo o ruta del viaje de la red”.

En este sentido, la innovación puede ser aplicada en los diferentes eslabones de la cadena turística, sin embargo, (An, 2011) presenta el modelo Six-sigma y su aplicación al desarrollo de productos turísticos y afirma que “Six-Sigma es una estrategia que produce una reducción drástica de defectos o errores en los procesos comerciales”.

Design For Six Sigma o por sus siglas DFSS, es una metodología aplicada al lanzamiento de nuevos productos mediante una serie de pasos que aseguren la calidad y su aceptación en el mercado, se divide en varias etapas: D-M-A-O-V.



Ilustración 2 Metodología Design for Six Sigma

Define (D), Se busca ver cuál es el objetivo del proyecto, fijar las directrices para llegar al propósito.

Measure (M), una vez focalizado el propósito el siguiente paso es saber que rasgos deben ser diferenciadores frente al resto, de tal modo que se cubra la necesidad del cliente de forma personalizada y sobresaliente.

Analyze (A), hay que asegurar todos los componentes del equipo de proyecto van en la misma dirección, de este modo se sigue con la definición más en detalle sobre el producto, atar todos los cabos sueltos que puedan quedar y crear un producto/servicio sin fisuras, se tratarán de cerrar todas las posibles dudas que se pueda generar alrededor del mismo.

Optimize (O), obviamente todo proyecto necesita asegurar el éxito, para ello en esta fase se trata de revisar el producto detectando posibles fallos y dándoles solución, de este modo conseguimos crear un producto más uniforme y disminuyendo el índice de error o variabilidad.

Verify (V), como en todo proyecto se necesita una fase de dar el ok definitivo y transmitir a la organización el método de implementación del nuevo servicio, muy importante comunicar, el qué, cuando, como, quien del nuevo servicio.

Luego se analizaron los desafíos, dificultades y expectativas comunes para el desarrollo de productos turísticos, seguidos de una ilustración del marco para el desarrollo de productos turísticos utilizando DFSS. Así, **se elaboró un diagrama de flujo sobre la creación de producto turístico, en el que se describen los elementos que se deben tener en cuenta para estimular con éxito la práctica del turismo.**

En conclusión, cuando se trata del fortalecimiento del sector turístico la actividad principal para cumplir este propósito es la formación de los actores involucrados en

temas turísticos, lo cual va ligado a la estimulación de la innovación aplicable a cualquier eslabón de la cadena turística, lo que requiere además de un método de medición para medir la efectividad de la metodología aplicada.

Documentos por autor:

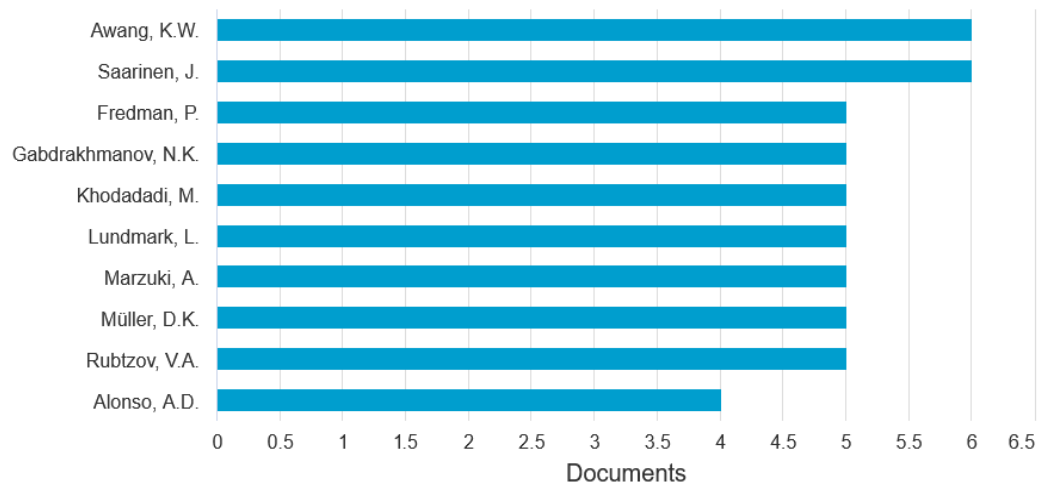


Ilustración 3 Autores sobre publicaciones acerca de Metodologías para el fortalecimiento del sector turístico entre 1980 & 2021. Tomado de análisis de resultados de búsqueda Scopus julio 3 del 2021.

A lo largo de los últimos 25 años, han sido varios los autores que han escrito sobre turismo, especialmente sobre estrategias que impulsen el desarrollo turístico.

Se destacan principalmente los escritos realizados por el Profesor Khairil Wahidin Bin Awang de Malasia, quien a partir del año 2001 adelanta investigaciones en torno al turismo con su primera investigación “The Impact of Tourism on the Socio-culture of a Coastal Village: A Case Study of Kampung Seberang Marang, in I. Omar, A. Shuib, Z. Samdin and M. Mahdzar” (El impacto del turismo en la sociocultura de una aldea costera: un estudio de caso de Kampung Seberang Marang, en I. Omar, A. Shuib, Z. Samdin y M. Mahdzar), sin embargo, dentro de los resultados encontrados en Scopus, se identificó que tiene un total de 6 investigaciones realizadas sobre turismo desde al año 2012 con 5 investigaciones en donde el tema principal es la implementación de prácticas sostenibles en diferentes tipologías turísticas, además uno de sus enfoques es la participación de los actores locales como principales gestores del turismo en el territorio. Hay evidencia de 1 investigación en el año 2014 sobre el proceso de planificación turística de Sri Lanka.

Otro autor relevante es Jarkko Saarinen, PhD en Geografía Humana (Estudios de Turismo) de Finlandia. Sus intereses de investigación incluyen el desarrollo sostenible, la ecología política, el turismo y el desarrollo, la responsabilidad en el turismo, las relaciones turismo-comunidad, el turismo y la adaptación al cambio climático, la gestión comunitaria de los recursos naturales y los estudios de la naturaleza. Se encontró dentro de Scopus que cuenta con 6 investigaciones realizadas sobre turismo desde el año 2003, aunque algunas de sus publicaciones más recientes son del año 2020 entre las cuales encontramos “Turismo y objetivos de desarrollo

sostenible: investigación sobre geografías del turismo sostenible” y “Turismo y objetivos de desarrollo sostenible: investigación sobre geografías del turismo sostenible”.

Otros autores destacados son Peter Fredman, Niyaz Kamilevich Gabdrakhmanov, Khodadadi, Masood, Linda J.T. Lundmark, Azizan Marzuki, Dieter K. Müller, Vladimir Anatolyevich Rubtzov y Abel Duarte Alonso, los cuales aunque han aportado a las investigaciones sobre el turismo sus estudios están más centrados en ciencias como Negocios, Administración y Contabilidad, Ciencias Sociales, Ciencias Ambientales, Artes y Humanidades, entre otras.

En este sentido, se concluye que los autores más relevantes son Khairil Wahidin Bin Awang gracias a sus investigaciones con enfoque en la participación de los actores locales como principales gestores del turismo en el territorio; y Jarkko Saarinen quien ha generado grandes aportes sobre el Turismo y su relación con el desarrollo sostenible de las comunidades.

5. EVOLUCIÓN DEL FORTALECIMIENTO TÉCNICO Y COMERCIAL DEL SECTOR TURÍSTICO - mirada internacional

En este capítulo se busca identificar diferentes metodologías internacionales aplicables al fortalecimiento de la cadena de valor turística de un territorio, con lo cual se busca tener una referencia de modelos aplicables a cadenas de valor locales para mejorar la competitividad.

5.1. Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica.

Este documento presenta la metodología para el fortalecimiento de las cadenas de valor en Centroamérica, desarrollada por la Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México. Esta metodología se basa en los trabajos previos efectuados por la CEPAL en Buenos Aires, así como en la sistematización de las herramientas usadas por la Comisión en los diversos procesos de acompañamiento técnico a países de la subregión de Centroamérica. En el capítulo se presta especial atención a las etapas de diagnóstico, análisis de mejores prácticas y elaboración de estrategias de esta metodología.

La metodología descrita se caracteriza por su sello **participativo**, a través de la generación de **espacios de diálogo**. Los resultados de las diversas etapas del proceso se presentan y debaten en reuniones con los principales actores de cada cadena de valor, lo que posibilita enriquecer de manera importante el proceso, refuerza los compromisos contraídos, facilita la formación de acuerdos y promueve mayor transparencia de la toma de decisiones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014).

En el diagrama se presenta de forma sintética la metodología para analizar una cadena de valor e identificar acciones específicas que permitan su fortalecimiento.

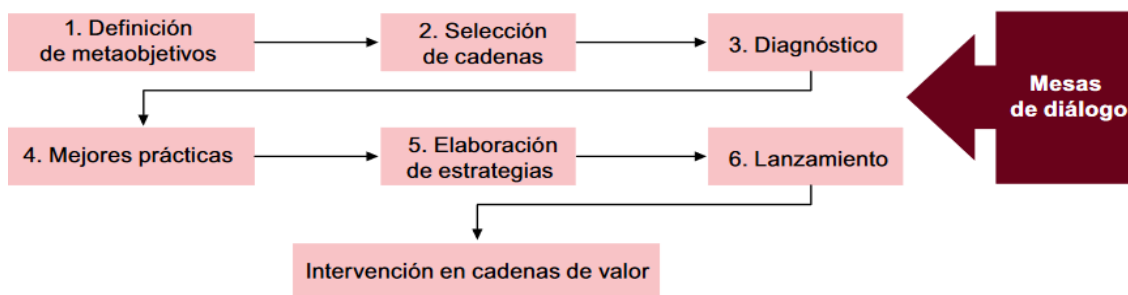


Ilustración 4 Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014

La (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014) desarrolla la metodología de la siguiente manera:

El **primer paso** de la metodología es la definición de metaobjetivos. Estos se entienden como el fin último que se persigue en materia de desarrollo económico y social con el fortalecimiento de la cadena. Deben estar alineados con el plan nacional de desarrollo y las políticas públicas relevantes.

El **segundo paso** consiste en la selección de cadenas. En esta etapa se definen las cadenas donde prioritariamente se enfocará el esfuerzo de los sectores público y privado. Los criterios para hacer la selección deben ser consistentes con los metaobjetivos: el potencial de la cadena para contribuir a la reducción de la pobreza, al crecimiento nacional o regional, a la generación de empleo, al crecimiento de las exportaciones y la inserción de la MIPYME, entre otros. Pueden ser considerados otros criterios relacionados a las prioridades políticas estratégicas como el desarrollo local o regional y la reducción de asimetrías.

El **tercer paso** es la elaboración de diagnósticos. Dicho ejercicio está destinado a identificar cuidadosamente las restricciones y oportunidades en tres áreas clave: dentro de cada eslabón de la cadena; los vínculos reales y potenciales de eslabones, y nuevos actores estratégicos que sería fundamental acercar a los eslabones de la cadena. La **primera mesa de diálogo** se organiza en este momento del proceso, con el objetivo de discutir el diagnóstico.

El **cuarto paso** es el análisis de mejores prácticas internacionales. Estas proporcionan una referencia para determinar la distancia que separa la cadena de valor estudiada de una cadena similar en otros países, y extraer lecciones de esas experiencias para la elaboración de las estrategias.

El **quinto paso** es la elaboración de estrategias para la superación de las restricciones y el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en los diagnósticos. La metodología de cadenas de valor permite identificar a nivel micro acciones para fortalecer los eslabones y la cadena de su conjunto. Se trata de líneas estratégicas específicas, que idealmente identifican responsables, tiempos y recursos. La **segunda mesa de diálogo** tiene lugar en este instante, con el propósito de discutir las estrategias.

El **sexto paso** es el lanzamiento de la estrategia de fortalecimiento de la cadena. Debería ser un acontecimiento participativo y con impacto mediático, donde se convoque a representantes de los eslabones de la cadena y se anuncien los compromisos adquiridos.

Aunque escapa del alcance de la metodología que se presenta en este capítulo, el paso siguiente es la intervención en las cadenas de valor a través de la ejecución de las líneas estratégicas. Aquí, como en las seis etapas anteriormente descritas, la metodología se sustenta en el consenso y en las acciones conjuntas de los sectores público y privado. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014)

Metodología CEPAL

No.	Paso	Descripción
1	Definición de metaobjetivos	Es el propósito para el desarrollo económico y social con el fortalecimiento de la cadena.
2	Selección de cadenas	Son aquellas cadenas donde prioritariamente se enfocará el esfuerzo de los sectores público y privado.
3	Diagnóstico	Se identifica restricciones y oportunidades
4	Mejores prácticas	Referencia para determinar la distancia que separa la cadena de valor estudiada de una cadena similar en otros países, y extraer lecciones de esas experiencias para la elaboración de las estrategias.
5	Elaboración de estrategias	Elaboración de estrategias para la superación de las restricciones y el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en los diagnósticos.
6	Lanzamiento	Lanzamiento de la estrategia de fortalecimiento de la cadena.
7	Intervención en cadenas de valor	Intervención en las cadenas de valor a través de la ejecución de las líneas estratégicas.

Tabla 1 Resumen Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Elaboración propia.

En este sentido, podemos identificar que el enfoque de la CEPAL durante el proceso de acompañamiento técnico a los países centroamericanos tiene tres elementos distintivos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014)

1. En primer lugar, se identifican las restricciones o cuellos de botella que impiden un mayor desarrollo de la cadena de valor, y se diseñan estrategias participativas para su superación, sobre la base de **mejores prácticas internacionales**.
2. En segundo término, se promueve la **transparencia y toma de decisiones de forma participativa**. Un elemento central de la metodología es la organización de espacios o mesas de diálogo para validar las etapas del proceso.

3. En tercer lugar, se **transfieren conocimientos y crean capacidades en los funcionarios públicos para replicar el proceso**. Todas las etapas del proceso son aplicadas de manera conjunta con funcionarios del gobierno local, enriqueciéndolo significativamente y permitiendo la transferencia de la metodología, con miras a que pueda ser replicada en otras cadenas, sin el acompañamiento de la CEPAL

Se presentan entonces dos casos aplicados de esta metodología, uno en el departamento de La Libertad (El Salvador) y el segundo en Pedernales (República Dominicana).

5.1.1. Fortalecimiento de la cadena de turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador (CEPAL)

El propósito que impulsa este documento es estudiar la cadena de valor del turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador desde la perspectiva de la generación de nuevos productos, servicios y enlaces entre la zona costera y las comunidades rurales en la zona alta de los municipios de Chiltiupán, Comasagua, Puerto de La Libertad y Tamanique. Siguiendo la metodología desarrollada por la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor (Oddone, Padilla y Antunes, 2014), se analizan los distintos actores que conforman cada uno de los eslabones de la cadena turística en el Departamento de La Libertad. También se identifican y describen los productos turísticos complementarios existentes o potenciales en la zona montañosa de los municipios de la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016).

Para este caso de estudio, la metodología se desarrolla de la siguiente manera (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016):

En la primera sección se presenta el **diagnóstico de la cadena de turismo**. Tras la introducción se exponen los conceptos teóricos más importantes sobre la industria turística y se examinan los aspectos generales de la industria a nivel mundial, centroamericano y nacional. Se detalla la oferta turística en El Salvador, con énfasis en el papel destacado de las comunidades como proveedores, y se caracterizan las instituciones y políticas relevantes para el sector. Se identifican los eslabones principales de la cadena, las características de sus actores, los vínculos establecidos, la gobernanza y las restricciones con que se enfrenta. Se insistió en identificar espacios para incluir productores rurales en la industria turística local a partir de la provisión de insumos y servicios de calidad.

Metodología CEPAL – Caso La Libertad (El Salvador)

No.	Paso	Temas tratados
1	Definición de metaobjetivos	Estudiar la cadena de valor del turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador desde la perspectiva de la generación de nuevos productos, servicios y enlaces entre la zona costera y las comunidades rurales en la zona alta de los municipios de Chiltiupán, Comasagua, Puerto de La Libertad y Tamanique
2	Selección de cadenas	Cadena turística en el Departamento de La Libertad
3	Diagnóstico	Conceptos sobre industria turística
		Aspectos generales de la industria a nivel mundial, centroamericano y nacional
		Oferta turística en el territorio (El Salvador)
		Eslabones principales de la cadena de valor de turismo
		Descripción de los recursos naturales del territorio
		Gobernanza de la cadena y vínculos entre actores
		Restricciones para el escalamiento de la cadena
		Conclusiones sobre el estado de la cadena de valor de turismo y próximos pasos para su fortalecimiento resolviendo las restricciones

Tabla 2. Diagnóstico de la cadena de turismo aplicando la Metodología CEPAL - Caso La Libertad (El Salvador) - Elaboración propia

En el siguiente gráfico se presenta la cadena de valor del turismo en el Departamento de La Libertad. La cadena comienza con el visitante que desarrolla una experiencia turística, es decir, desde su arribo a El Salvador y se dirige al Departamento de La Libertad por medio del transporte nacional; se aloja en un hotel de la ciudad o playa, o en un lugar rural; como en los restaurantes locales y realiza una serie de excursiones que en algunas ocasiones incluyen el área rural del Departamento. Ese mismo turista necesita cambiar dinero para obtener la moneda local y compra regalos para sí mismo, la familia o amigos, en los que se refleje la experiencia y pueda recordarla a través de los años (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016).

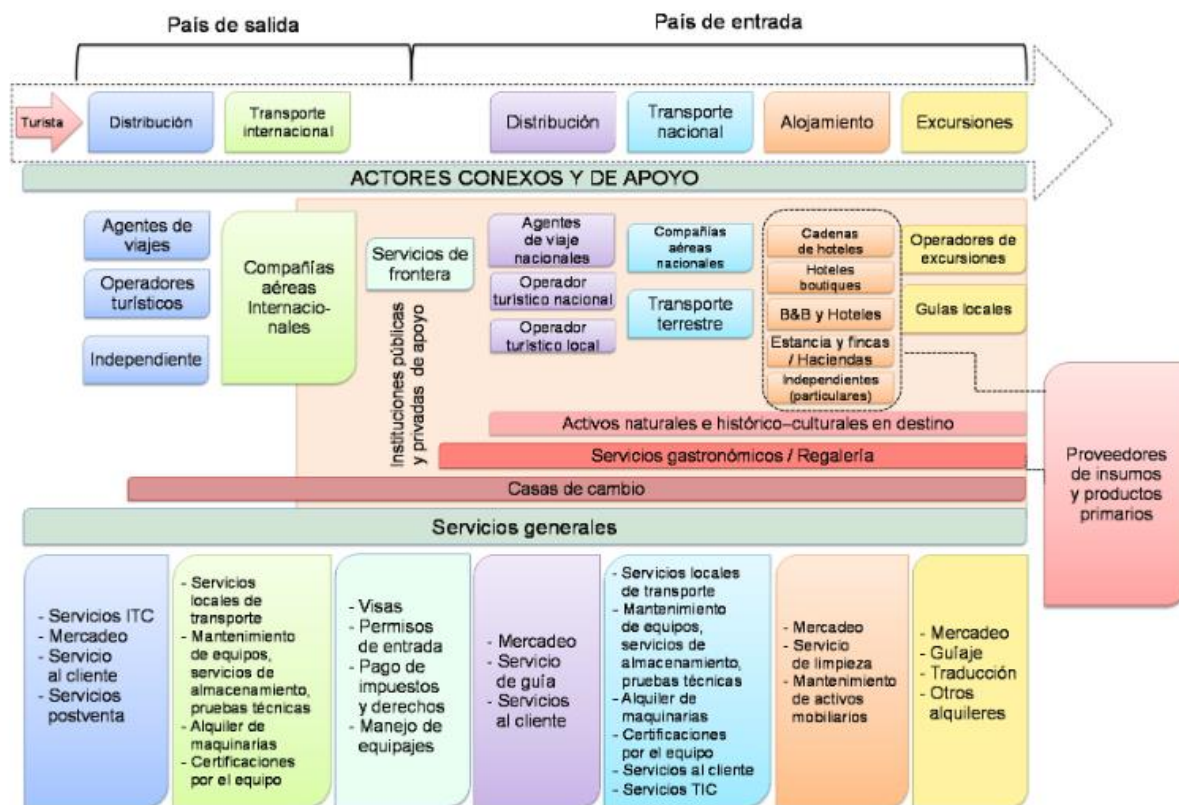


Ilustración 5 Cadena de valor del turismo en el Departamento de La Libertad, 2016.

Como se aprecia en el gráfico, la cadena turística en La Libertad se concentra en cuatro eslabones: distribución, transporte nacional, alojamiento, y excursiones o actividades y experiencias varias. Cada uno de los eslabones posee su propia cadena de insumos y servicios de apoyo interno, además de servicios transversales que respaldan la operación de la cadena en su conjunto, como activos naturales, culturales e históricos en el destino; establecimientos gastronómicos y tiendas de souvenirs, además de servicios financieros y de telecomunicaciones. Siguiendo este esquema de la cadena de valor, existe una integración fuerte entre eslabones. La calidad de los servicios, productos o insumos intermedios de cada eslabón puede impactar el funcionamiento y el desempeño de los eslabones hacia adelante y hacia atrás (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016).

Conclusiones del Diagnóstico de la cadena de turismo Caso La Libertad (El Salvador):

- Se impone fortalecer las capacidades de los residentes locales para que participen de una manera más eficiente en las actividades económicas de la cadena. El entrecruzamiento de una segmentación turística acorde con la demanda actual y el diseño de una oferta de productos complementarios del tipo destino/producto, contribuiría con el escalamiento de la cadena de turismo departamental.
- Uno de los mayores obstáculos de las comunidades rurales que han incursionado en el turismo estriba en la distribución, comercialización y mercadeo adecuado de los productos y servicios turísticos que están desarrollando y promoviendo, con

los que a la vez pretenden mejorar sus ingresos y por consiguiente la calidad de vida de sus familias. Es por eso que es vital la implementación de buenas prácticas para gestionar la distribución, la comercialización y el mercadeo de los emprendimientos de turismo rural.

- Los vínculos comerciales entre productores y empresarios son débiles o inexistentes.
- En general, la mayoría de los proveedores en la cadena de valor de turismo no cuentan con asistencia técnica especializada que les permitiera mejorar sus productos.

Resumidamente, las restricciones identificadas mediante la aplicación de la metodología de la CEPAL serán la base para la búsqueda de buenas prácticas y el posterior diseño de las estrategias de escalamiento para el fortalecimiento de la cadena turística en los cuatro municipios del Departamento de La Libertad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016).

En la segunda parte del documento La CEPAL describe las 22 **estrategias**, divididas en seis programas, cuyo objetivo es el **mejoramiento de la cadena de valor** de turismo en los municipios seleccionados. Las estrategias se diseñaron tomando como referencia las buenas prácticas y los casos de éxito internacionales, otorgando preferencia a otros países de Centroamérica y América Latina. Además, a fin de facilitar la priorización de las intervenciones sugeridas, en el texto se incluye una evaluación relativa de los costos y plazos de implementación, así como los beneficios o impactos esperados de su puesta en práctica. Se concluye con una propuesta de indicadores para evaluar los avances y logros en el cierre de las brechas productivas de la cadena de valor de turismo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016).

Metodología CEPAL – Caso La Libertad (El Salvador)

No.	Paso	Temas tratados
4	Mejores prácticas	Buenas prácticas internacionales enfocadas a intervenir y cerrar las brechas encontradas en la operación de la cadena de valor del turismo
5	Elaboración de estrategias	6 programas para fortalecer el funcionamiento de la cadena de valor de turismo
		Evaluación comparativa del costo, plazo de elaboración e impacto esperado
		Listado de indicadores tentativos para cada programa que permitan apoyar la evaluación y la medición de progreso en la elaboración de actividades

Tabla 3 Creación de estrategias aplicando la Metodología CEPAL - Caso La Libertad (El Salvador) - Elaboración propia

El proceso para elaborar los programas y las estrategias para la cadena de turismo se inició con una reflexión sobre las restricciones que ésta enfrenta. Mediante la búsqueda de mejores prácticas internacionales, así como de recomendaciones y de casos de éxito internacional, los programas fueron conceptualizados para responder a restricciones específicas. Así, se identificaron seis programas de trabajo con 22 estrategias y sus respectivas líneas de acciones necesarias para impactar de forma positiva en el desarrollo del turismo en la zona de estudio. Estos programas y sus estrategias se perfilan como una hoja de ruta para la adecuada integración de los gestores del turismo en los destinos, cada uno desde su perspectiva. Al igual que los resultados principales del diagnóstico, los programas que comprenden estrategias y líneas de acción fueron validados y enriquecidos en una mesa de diálogo público-privado llevada a cabo en el Departamento de La Libertad.

Finalmente, un componente sobresaliente en la elaboración de estrategias y programas de intervención es el esfuerzo para evaluar y monitorear el progreso en su implementación. La puesta en funcionamiento de un sistema de evaluación sólido exige diseñar e incorporar desde el lanzamiento un sistema de medición a través del uso de indicadores cuantitativos o cualitativos que permitan medir el progreso alcanzado como resultado del proyecto. Una línea de base bien elaborada para los indicadores elegidos puede servir como un punto de referencia para la gestión efectiva. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016)

5.1.2. Fortalecimiento de la cadena de turismo en Pedernales, República Dominicana – CEPAL

En este documento se sintetiza el proceso de diagnóstico y formulación de estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor del turismo en la provincia de Pedernales, República Dominicana. El objetivo es desarrollar el potencial turístico de la provincia de Pedernales y fomentar el escalamiento económico y social de su población (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017).

En los siguientes apartados La CEPAL realiza un análisis de mercado y de los estándares del turismo nacional y en Pedernales. El diagnóstico de la cadena termina con la identificación de las principales restricciones para el escalamiento económico y social. También se estudian las restricciones por eslabones como la escasez de productos turísticos, la baja oferta complementaria para los visitantes, la falta de una operación turística efectiva del destino y la necesidad de desarrollar una cultura turística en la población (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017).

Metodología CEPAL – Caso Pedernales (República Dominicana)

No.	Paso	Temas tratados
1	Definición de metaobjetivos	Los objetivos específicos del proyecto de colaboración son: a) diseñar estrategias para el desarrollo de cadenas de valor rurales por medio de procesos de diálogo público-privados; y b) fortalecer las capacidades de los gobiernos nacionales y locales, así como de los integrantes de las cadenas, a fin de formular políticas públicas de desarrollo rural productivo.
2	Selección de cadenas	Cadena turística en la provincia de Pedernales
3	Diagnóstico	Aspectos generales de la industria del turismo
		El turismo en la República Dominicana
		Estructura de la cadena de valor de turismo
		Análisis de mercado y estándares del turismo nacional en Pedernales
		Análisis de gobernanza y vínculos
		Análisis de los principales retos ambientales
		Principales restricciones para el escalamiento

Tabla 4 Resumen diagnóstico de la cadena de turismo aplicando la Metodología CEPAL - Caso Pedernales (República Dominicana) - Elaboración propia

En el siguiente diagrama se presenta de manera esquemática la cadena de valor de turismo en Pedernales, destacando las características generales de los eslabones y sus vínculos. Como se observa en la parte inferior del diagrama, se consideran cuatro áreas geográficas: el mundo, la República Dominicana, Pedernales y el vecino país de Haití (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017).

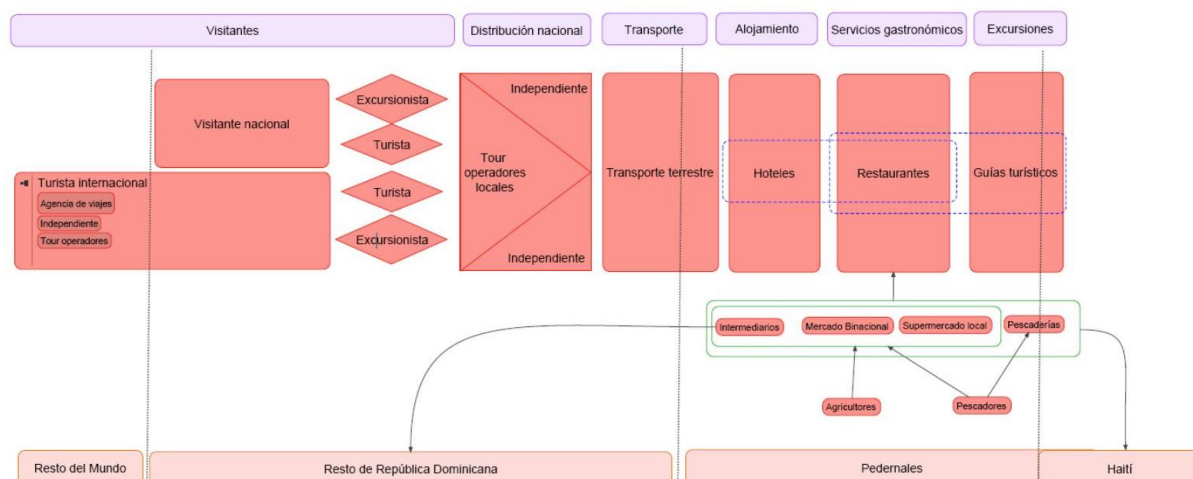


Ilustración 6 Cadena de valor de turismo en Pedernales (República Dominicana), 2017

De acuerdo a este, La (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017) realiza el siguiente análisis:

Debido a que la costa suroeste del país, que comprende las provincias de Barahona y Pedernales, es un destino turístico incipiente, no existen estadísticas oficiales sobre el flujo de visitantes. El Clúster Turístico y Productivo provincia de Barahona (CTPPB) estima que a esta región arriban entre 3.000 y 4.000 visitantes al mes, de los cuales más del 70% son nacionales, siendo el período de diciembre a Semana Santa el de mayor afluencia.

Visto que las cadenas de valor turísticas comienzan con el eslabón del visitante, esto implica que el consumidor es el que debe desplazarse al destino para hacer uso de los bienes y servicios ofrecidos en el lugar. En lo que respecta a Pedernales, sus atractivos turísticos son comercializados por agencias de viaje dominicanas que en algunos casos tienen convenios con intermediarios internacionales para gestionar sus excursiones en el resto del mundo.

Para el desarrollo de Pedernales, las condiciones de los caminos son especialmente relevantes debido a que los viajes con fines turísticos a esta provincia se realizan exclusivamente por vía terrestre. Las condiciones de los caminos al interior de la provincia, con muchos tramos de terracería, dificultan el acceso a los lugares turísticos.

De acuerdo con las estadísticas del Clúster Turístico y Productivo Provincia de Barahona, esta provincia actualmente cuenta con aproximadamente 400 habitaciones y un promedio mensual de turistas relativamente bajo, salvo en temporada alta (diciembre-Semana Santa). Los hoteles con mayor ocupación son los de categoría media-alta, que son los que se promocionan en el extranjero. En relación con el tiempo de ocupación, el turista nacional tiene una estancia de entre 1 y 2 días.

El Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes tiene registrados 10 establecimientos gastronómicos en operación. No obstante, el Clúster Turístico de Pedernales, el Ministerio de Turismo y el mismo Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes recomiendan solo cuatro restaurantes. La oferta gastronómica de Pedernales se basa en pescados y mariscos, los cuales son comprados en las pescaderías, a pescadores independientes o en el mercado binacional con Haití. La carne se consigue en los

mercados locales y binacional. Las frutas y hortalizas locales sólo se consiguen en temporada.

La provincia de Pedernales cuenta con una asociación de guías locales, los cuales han recibido capacitación del Ministerio de Turismo. No obstante, su flujo de operaciones es mínimo debido a la poca actividad turística del destino. No cuentan con sistemas de promoción y solo laboran cuando las dependencias oficiales o los hoteles solicitan sus servicios.

Las cadenas de valor turísticas tienen una serie de particularidades, como el papel impulsor del turista/consumidor y la forma de “consumo” de la experiencia obtenida, la gran cantidad de servicios especializados y, en el presente caso, una acusada heterogeneidad de eslabones. A continuación se presentan las restricciones sistémicas, que son las que afectan a todos los eslabones de una cadena y las restricciones por eslabón.

-Las principales **restricciones sistémicas** observadas en Pedernales según (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017) son:

- a) Inexistencia de comunicación aérea.
- b) Dificultades de comunicación terrestre.
- c) Desconocimiento del funcionamiento del sector turístico y de la cadena.
- d) Alta informalidad de las empresas de la cadena y falta de asociacionismo entre los eslabones.
- e) Insuficiente formación de recursos humanos.
- f) Falta de una cultura turística.
- g) Baja promoción del destino y poca diversificación de la oferta.
- h) Dificultades de acceso al agua para la actividad turística.
- i) El costo de la energía es elevado.
- j) Contaminación del territorio y el paisaje.
- k) Incertidumbre sobre la titularidad de la tierra.
- l) Salud pública.
- m) Seguridad.

Las principales **restricciones por eslabones** según (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017) son:

- a) Visitantes. Gran parte de los turistas llegan al destino de forma independiente, lo que puede generar una mayor presión de movilidad en el territorio.
- b) Distribución. Los operadores turísticos internacionales y muchos nacionales no se deciden aún a incorporar el destino Pedernales en su oferta, pues estiman que su consolidación tomará tiempo.

c) Alojamiento. Los hoteles de Pedernales no están catalogados con estrellas. La mayoría de ellos son pequeños y presentan deficiencias de confort y atención por falta de formación.

d) Servicios de gastronomía. Los principales costos de los restaurantes, igual que los de los hoteles, son la energía y la provisión de insumos. La mayoría de los establecimientos son atendidos por sus propios dueños, y algunos contratan personal temporal.

e) Proveedores de insumos gastronómicos

i. Agricultores. Las condiciones de la agricultura no son las mejores en la zona baja de la provincia, donde el agua para siembra escasea.

ii. Pescadores. Se ha intentado que los pescadores se integren al turismo como proveedores de servicios a través de la constitución de microempresas comunitarias pero el proceso ha sido difícil.

f) Guías turísticos. Existe una Asociación de Guías Locales, cuyos miembros han tomado cursos de capacitación, pero el flujo de operaciones es bajo. Una debilidad de los guías es que carecen de un mecanismo de promoción propio y trabajan a partir del contacto del Ministerio de Turismo o de Medio Ambiente, o de los hoteles que ocasionalmente solicitan sus servicios.

El análisis de estas restricciones ayuda a conocer mejor las debilidades que afectan al destino turístico de forma general y a nivel de cada eslabón. Su identificación ayuda a generar estrategias y acciones que contribuyan a resolver las deficiencias, su interacción y el escalamiento económico y social de sus actores (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017).

Metodología CEPAL – Caso Pedernales (República Dominicana)

No.	Paso	Temas tratados
4	Mejores prácticas	Buenas prácticas
5	Elaboración de estrategias	Programas y estrategias
		Costos relativos, plazo de implementación e impacto de las estrategias
		Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas

Tabla 5 Resumen creación de estrategias aplicando la Metodología CEPAL - Caso Pedernales (República Dominicana) - Elaboración propia

Conforme lo plantea (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017), los principales cuellos de botella fueron analizados tomando como referencia

experiencias de buenas prácticas nacionales e internacionales, en particular las de otros países del Caribe y América Latina, lo que permitió a La CEPAL diseñar siete programas de intervención con 22 estrategias, orientados a solventar las restricciones y aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico.

El programa 1 se centra en el manejo del riesgo y la resiliencia turística para habilitar al destino para un probable crecimiento de la afluencia turística. El programa 2 se focaliza en la gobernanza turística de la cadena y en la posibilidad de generar esquemas “alternativos” para un destino que busca posicionarse como ecoturístico. El programa 3 tiene por objetivo la creación de una cultura turística en Pedernales, ya que la población carece todavía de las capacidades necesarias para un buen trato y acompañamiento del turista. El programa 4 busca la consolidación de la oferta turística existente y el desarrollo de la oferta complementaria, dadas las potencialidades observadas en la región sur, que es todavía una de las menos visitadas del país por sus carencias de infraestructura y financiamiento. El programa 5 busca la integración productiva sostenible de los eslabones de la cadena, especialmente de aquellos que pueden proveer insumos locales, para la “constitución efectiva” de un destino ecoturístico. Este programa es complementado por el número 6, que se centra en la generación de servicios turísticos sostenibles y de calidad a lo largo de toda la cadena. Por último, el programa 7 se enfoca en la proposición y desarrollo de políticas de innovación y de bajo costo, centradas en los medios y redes sociales, para la promoción del turismo.

A fin de facilitar la toma de decisiones, las estrategias fueron priorizadas de acuerdo con sus costos relativos, plazos de implementación e impactos esperados. Por último, se presenta una propuesta de indicadores para evaluar los avances de las estrategias una vez implementadas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017).

Conclusiones para el caso de estudio “cadena de turismo aplicando la Metodología CEPAL - Caso Pedernales (República Dominicana)”:

La CEPAL ha identificado que la comunidad local desea que Pedernales sea un destino ecoturístico. Esta situación requiere impulsar un diálogo entre los pobladores y los interesados en radicar inversiones para: 1) potencializar la vocación ecoturística del destino a partir de las características actuales de Pedernales, y 2) el posicionamiento especializado de Pedernales como destino ecoturístico en la República Dominicana y el Caribe. El desarrollo de un destino con características ecoturísticas conlleva el diseño de un esquema de gobernanza específico.

A la luz del creciente interés suscitado en la provincia, y ante la presentación de diversas propuestas de desarrollo, vale la pena definir y construir el proceso de intermediación/comercialización que tendrá este destino en un país con una intermediación de gran escala, caracterizada por la venta de paquetes “todo incluido” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017).

A continuación, se presenta una metodología en la cual se relaciona una cadena de valor al concepto de modelo de negocio, generando así estrategias de fortalecimiento desde una perspectiva de generación de valor para el cliente.

5.2. Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos, Pulido Fernández, J. I.

La finalidad última es que este libro se convierta en un manual de consulta para profesionales e investigadores dedicados a impulsar y dinamizar el proceso de cambio que requiere la gestión sostenible de los destinos turísticos, a la vez que afrontar el creciente debate acerca de la necesidad de modificar las formas de producción y de consumo turístico en el nuevo escenario global que surja tras la actual crisis económica. En este nuevo escenario, el paradigma de la sostenibilidad se convierte en un factor clave, no sólo para la competitividad de los destinos, sino incluso para su supervivencia (Pulido Fernández, 2013).

Para el caso de la cadena de valor turística, en el capítulo 12 se disecciona la cadena de valor del destino turístico y se plantean las necesidades de gestión en torno al concepto de **modelo de negocio**. Este capítulo ha permitido realizar un análisis del proceso (a través de la herramienta del modelo de negocio) que deberían realizar los destinos turísticos a la hora de plantearse su posicionamiento en el mercado en términos de generación de valor para el cliente. La revisión de la más relevante literatura sobre metodología en el modelo de negocio permite proponer una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017).

El modelo propuesto por (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017) se compone de nueve eslabones, organizados a su vez, en tres etapas, que siguen la secuencia temporal lógica en el proceso de generación de valor de un destino hacia sus potenciales clientes. Así, en la primera etapa, el objetivo es posicionar el destino en el mercado, para lo que habrá que, por un lado, planificar el destino, es decir, adecuar el territorio para el uso turístico al que se va a destinar, elegir el público objetivo al que se va a dirigir la oferta de dicho destino y conceptualizar el valor que se va a ofrecer al mercado; y, por otro, organizar el destino, generando una oferta de productos y servicios concreta que responda a las necesidades y expectativas del público objetivo seleccionado, pero también a las características, limitaciones y potencialidades del territorio en el que se van a desarrollar. La segunda etapa implica el desarrollo de las acciones y estrategias más adecuadas para hacer llegar al público objetivo la oferta generada, logrando el posicionamiento deseado. Incluye dos eslabones: comunicación y distribución. Y, finalmente, en la tercera etapa, el reto principal es asegurar la coherencia entre el producto planificado y el producto finalmente ofrecido. Es la etapa de prestación y consumo, llamada de creación de valor, aunque, realmente, la creación de valor se inicia en la primera etapa, con la organización del destino. En esta tercera etapa se incluyen los eslabones de accesibilidad, consumo producto-destino y postconsumo. Además, se han considerado dos eslabones comunes a las tres etapas de la cadena de

valor, pues se entiende que son dos aspectos clave en la gestión del valor en turismo, con independencia del momento. Se trata, por un lado, del conocimiento, básico para contribuir a la toma de decisiones durante todo el proceso; y, por otra parte, de la introducción de mecanismos de seguimiento y evaluación, que son determinantes para conocer el grado de eficacia con que se ejecutan las acciones establecidas y, sobre todo, si estas acciones sirven realmente para la consecución de los objetivos para los que se habían diseñado.

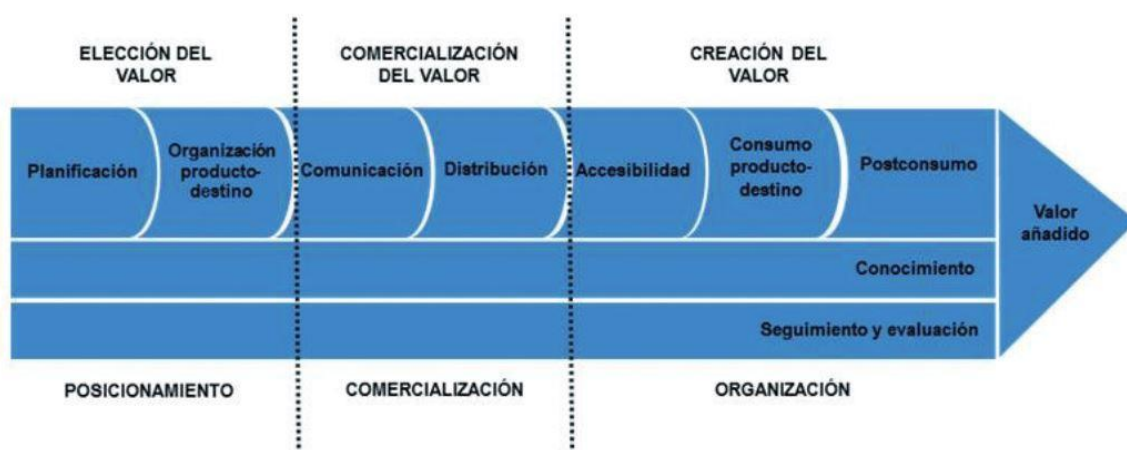


Ilustración 7 Modelo de cadena de valor del destino turístico en torno al concepto de modelo de negocio, Pulido Fernández, 2013

En este sentido, un modelo de negocio se puede entender como el proceso en el que una organización formula y entrega su valor añadido; sin embargo, como fue demostrado anteriormente es una herramienta aplicable a la gestión turística, pues un destino turístico es el equivalente a una empresa que ofrece un valor a los turistas generado a través de su cadena de valor.

5.3. Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor, Fundación CODESPA

Las cadenas productivas o cadenas de producción existen en todas partes, pero no siempre bajo un enfoque de cadena de valor. Este último constituye un marco de análisis integral (desde la provisión de insumos hasta la comercialización) orientado a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas. Analiza el contexto, los actores (el rol que juegan y sus relaciones), los puntos críticos así como las principales barreras de participación, acceso a servicios de apoyo y recursos por parte de personas en riesgo de exclusión. A partir de ahí, se diseña una estrategia o plan de acción con el que se busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas más pobres que forman parte de la cadena y lograr un impacto más sostenible (CODESPA, 2011).

¿Cómo trabajar en la mejora de cadenas productivas desde el enfoque de cadenas de valor para conseguir un mayor impacto social y una mayor sostenibilidad de las mismas? Para dar respuesta a esta pregunta, CODESPA diseñó el proyecto CADENA.

Conforme lo plantea (CODESPA, 2011), para lograr esto era necesario, en primer lugar, que los socios locales de CODESPA conocieran e interiorizaran los principios asociados al trabajo con cadenas de valor. En segundo lugar, se debía estudiar cada cadena productiva en profundidad, con participación activa y directa de todos los eslabones involucrados (productores, empresas, proveedores de insumos, ONG, CODESPA, entre otros). Por último, se debería plantear el plan de acción que permitiría mejorar el impacto y la sostenibilidad de las cadenas.

El proyecto CADENA desarrollado por (CODESPA, 2011) ha estado compuesto por **cuatro** componentes principales o fases:

INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE GABINETE: Se desarrolló una primera fase dedicada a la obtención y estudio de la información disponible de las cadenas, a la revisión de la información secundaria relevante de cada uno de los proyectos a acompañar, así como a consultas a actores involucrados.

FORMACIÓN E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS SUR-SUR: La segunda fase tuvo que ver con la formación teórico-práctica en el enfoque de cadenas de valor para los socios locales de CODESPA. Esta actividad se llevó a cabo con la participación de los diferentes actores que son parte de cada una de las cadenas. En estos talleres de formación se lograron compartir conocimientos respecto de los diferentes enfoques, criterios, definiciones y herramientas utilizadas en la promoción de cadenas productivas y cadenas de valor, así como la diferenciación entre los dos conceptos. La metodología desarrollada en el proyecto CADENA, fue la de capacitación-acción que se caracteriza por llevar, en forma paralela, el proceso de capacitación con la aplicación práctica de los criterios aprendidos sobre la realidad que se quiere transformar. Esto se llevó a cabo a través de tres estrategias de formación:

- reuniones formativas
- talleres de formación y análisis de cadenas
- viajes de formación e intercambio en buenas prácticas de cadenas de valor

ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS BAJO EL ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR: En esta fase se llevaron a cabo talleres participativos de tipo vivencial para diseñar las estrategias y plan de acción para lograr una evolución de las cadenas productivas a un enfoque de cadenas de valor. Para ello, se convocó a los principales actores involucrados (directa e indirectamente) en cada una de las cadenas (pequeños productores, microempresarios, empresas privadas, sector público y ONG).

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN: El proceso de sistematización es un elemento fundamental de la estrategia de gestión del conocimiento de la Fundación CODESPA y engloba diferentes herramientas para la integración de la sistematización y la recogida de aprendizajes a lo largo de los proyectos de desarrollo.

Existen diferentes metodologías que permiten analizar cadenas productivas, en el caso del proyecto CADENA se seleccionó la metodología del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) por su mayor sencillez y rapidez en su aplicación y su mayor carácter participativo y CODESPA le aportó un enfoque de cadenas de valor.

Según (CODESPA, 2011) la metodología se compone de **seis** fases:

1. Análisis del mercado potencial para el/los producto/s: en este proceso de impulsar cadenas de valor, se propone tener en cuenta un enfoque de mercado, indagando cuáles son las reales posibilidades de venta del/los producto/s en mercados diferenciados, antes de impulsar cualquier opción productiva en un territorio. Es necesario conocer cuál es el segmento de interés para el producto de la cadena y, en ese segmento, quienes son los clientes con posibilidades de negociar.
2. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos: Para los actores participantes es importante reconocer la cadena de valor en la que están inmersos, identificar en cuál de los eslabones de la cadena están presentes, y especialmente, visualizar que son parte de un sistema mayor donde existen interrelaciones, interacciones y relaciones de dependencia que deben ser asumidas y gestionadas de forma adecuada para obtener un mayor beneficio conjunto para toda la cadena. Para el análisis de la cadena, se hizo un análisis detallado de las debilidades y fortalezas de cada uno de los eslabones y sus sub-eslabones o labores
3. Análisis de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) existentes: El sistema de apoyo a una cadena de valor está compuesto por todas las personas, instituciones y/o entidades -públicas y privadas-, que brindan todo tipo de servicios a los actores de la cadena, tales como la asistencia técnica, el crédito, la capacitación, el transporte, la venta de insumos, la investigación y otros trámites especializados, entre otros. En base a los servicios de apoyo identificados en el ejercicio de mapeo, se hace un análisis de los servicios existentes en cada etapa de la cadena. Se empieza revisando la información ya expuesta en el mapa para identificar vacíos y tener un listado más completo de los servicios ofrecidos.
4. Prospectiva de la cadena: Una vez identificados los SDE presentes en los diferentes eslabones de la cadena, se procede a realizar el ejercicio de prospección con los participantes, el cual consiste en dimensionar los logros u objetivos concretos que se persiguen en cada uno de los eslabones de una cadena productiva para mejorar su desempeño y competitividad. Posteriormente, sobre la base de la problemática existente, se definen las soluciones que se convierten en objetivos y acciones a realizar.
5. Comparación entre la oferta y demanda de SDE en el territorio: Un aspecto importante en la articulación de cadenas de valor es conocer si en el territorio en el que está inserta la cadena se cuenta con la suficiente oferta de servicios especializados (de calidad, diversificados y con oferentes comprometidos), acorde a los requerimientos identificados

en la prospectiva de la cadena realizada anteriormente.

Para este ejercicio, se confrontó la demanda de SDE requeridos para lograr los objetivos y acciones definidos en la etapa anterior, contra la oferta de servicios que poseían las entidades de apoyo existentes en el territorio (matriz de servicios ofrecidos identificados en la fase 3. Análisis de los SDE existentes en la cadena), para determinar si eran suficientes para atender tales demandas o si no existía una oferta de SDE disponible. En uno u otro caso, se definieron estrategias para mejorar o desarrollar la oferta de SDE, los cuales son parte de la estrategia global para el desarrollo de la cadena de valor.

6. Diseño del plan de acción: Finalmente, y con base en los resultados de los análisis realizados en todos los pasos de la metodología, se definen las estrategias y acciones necesarias para mejorar el desempeño de la cadena; es decir para conseguir los objetivos estratégicos definidos previamente, y muy seguramente para migrar a un enfoque de cadena de valor. Se trata de 'las necesidades' de la cadena; lo que se requiere para salir adelante.

En este proceso se visibiliza la necesidad de mejorar los SDE existentes así como de establecer nuevos SDE en el territorio, que permitan conseguir los objetivos planteados y migrar hacia el concepto de cadena de valor (financiamiento, investigación, innovación, estudios, etc.) que son requeridos pero no siempre ofrecidos.

En definitiva, este plan de acción sería la estrategia para pasar de una cadena productiva a una cadena de valor.

Herramientas para cada fase metodológica según (CODESPA, 2011)

Fase	Herramienta	Momento
1. Análisis del mercado potencial para el/los producto/s	Sondeo rápido de mercados (SRM)	Antes de los talleres de análisis de cadena
2. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos	Mapas parlantes o diagramas	Durante el taller de análisis de cadena
3. Análisis de los SDE existentes	Matriz de servicios ofrecidos y recibidos	Una parte durante el taller de análisis de cadena y otra parte antes de éste
4. Prospectiva de la cadena	Árbol de problemas Visión de futuro FODA o DOFA	Durante el taller de análisis de cadena
5. Comparación entre la oferta y demanda de SDE en el territorio	Matriz de servicios ofrecidos versus demanda de SDE de la cadena proyectada, lluvia de ideas	Una parte durante el taller de análisis de cadena y otra posterior
6. Diseño del plan de acción de la cadena de valor	Plan de acción	Una parte durante el taller de análisis de cadena y otra posterior

Ilustración 8 Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor, Fundación CODESPA, ONG internacional, 2011

En este enfoque, el papel de las ONG reside en facilitar las cadenas de valor analizando sus debilidades y potenciando estrategias de creación de valor; transferir conocimiento y experiencias exitosas entre sus intervenciones; promover la participación de actores públicos y privados en esfuerzos de reducción de pobreza; impulsar las relaciones entre los agentes y coordinar el proceso de una forma integral; y por último, ser garantes de que los programas tengan un claro impacto en la reducción de la pobreza (CODESPA, 2011).

6. METODOLOGÍAS PARA EL FORTALECIMIENTO TÉCNICO Y COMERCIAL DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA

6.1. Turismo sostenible, cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca, Colombia)

En el 2006 la Fundación Endesa junto al Instituto Alexander von Humboldt y la Fundación al VerdeVivo implementan la metodología de cadena de valor de turismo sostenible en Suesca. El trabajo se diseña en el año 2007 y es realizado en tres fases hasta el año 2009, dentro del cual se lleva a cabo una serie de estrategias claves para sacar adelante el diseño de la cadena de valor en el municipio.

En el caso de Suesca en Cundinamarca se abordaron temas donde se trabajó la relación entre participación comunitaria, procesos de transferencia de conocimientos, tecnología, perdurabilidad de las iniciativas siguiendo como guías los conceptos de desarrollo a escala humana y desarrollo como expansión de libertades (Moreno & Ochoa, 2011).

- El modelo de desarrollo a escala humana indica que la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida no depende de los esfuerzos de un solo individuo y que la sociedad no está simplemente conformada por un conjunto de ellos. Los miembros de una comunidad comparten e interactúan de acuerdo a sus intereses, opiniones, formas de ver la vida, limitaciones, dificultades, principios y valores relacionados con la búsqueda de su bienestar. El desarrollo a escala humana identifica la autodependencia como proceso que fomenta la participación en las decisiones, la creatividad social, autonomía política, distribución justa de la riqueza y tolerancia a la diversidad de identidades (Moreno & Ochoa, 2011).
- El modelo como expansión de libertades propone la opción que tiene cada persona de definir un modo de vida y realizarse como individuo en condiciones de libertad desde múltiples dimensiones, como libertad de participación política, oportunidades para acceder a la educación básica y servicios de salud. La capacidad de elegir y vivir de acuerdo a su propio estilo, depende de dos factores: de los bienes que posee y el entorno en el que se encuentra (Moreno & Ochoa, 2011).

El análisis de la implantación del modelo de cadena de valor realizado por (Moreno & Ochoa, 2011) se planteó a escala comunitaria. Se llevó a cabo un proceso descriptivo de un caso específico de aplicación del modelo, a partir de la revisión de informes y experiencias de su puesta en marcha. Este se complementó con un análisis conceptual en torno al tema que trabajó la relación entre participación comunitaria, procesos de transferencia de conocimientos, tecnología, perdurabilidad de las iniciativas siguiendo como guías los conceptos de desarrollo a escala humana y desarrollo como expansión de libertades. Este se soportó en la discusión teórica y el contraste de los resultados encontrados. El tratamiento de la información permitió revisar los mecanismos instrumentales, formulaciones conceptuales y experiencias prácticas que se muestran en modelos exitosos de intervención para el desarrollo local.

Dicho análisis giró en torno a cuatro criterios y cinco indicadores; fueron utilizados para estudiar el caso específico a partir de información secundaria y se derivaron de los principios de capacidad de realización, autodependencia y participación, que fundamentan los modelos de desarrollo como expansión de libertades y desarrollo a escala humana. En este sentido buscaron aportar al análisis de iniciativas productivas desde el trabajo comunitario y el fortalecimiento de la participación.

No.	Paso	Criterios de análisis	Indicadores
1	Libertad para el desarrollo y autodependencia	Participación de los distintos miembros de la comunidad o sus estamentos.	<p>Actividades que fomentaron la participación de la comunidad en organismos de planificación y decisión a nivel local.</p> <p>Participación efectiva de representantes/miembros de comunidades de base en organismos de planificación y decisión a nivel local.</p>
2	Identificación de factores determinantes	Contextualización de las tecnologías o nuevos conocimientos incorporados en los procesos productivos y dinámicas sociales de la comunidad.	Divulgación o capacitación de nuevos conocimientos y tecnologías transferidas o de origen exógeno entre la comunidad.
3	Capacidad de realización	Interacción fluida entre los agentes que transfieren los conocimientos y los distintos estamentos de la comunidad	Espacios de comunicación directa entre agentes, representantes de la comunidad y entes de planificación y decisión locales durante el desarrollo del proyecto.
4	Satisfacción de necesidades fundamentales	Contribución a la cohesión de la comunidad de base.	Actividades desarrolladas que contribuyeron a la cohesión de comunidades de base al proceso productivo en cuestión.

Tabla 6 Metodología de cadena de valor de turismo sostenible en base al modelo de desarrollo a escala humana, Moreno y Ochoa, 2011

El caso “Estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor de turismo sostenible en Suesca” que implicó una relación estrecha y continúa entre la comunidad y la agencia, reconoció la necesidad de empoderar a la sociedad a que esta desarrolle capacidades de organismos decisores, a través de su participación activa en espacios de planificación. La comunidad no fue un actor pasivo en la adopción de modelos para el desarrollo, y en esa medida, desde este concepto como expansión de libertades y como proyecto a escala humana, avanzó en su proceso de autodependencia, en la identificación de factores determinantes y en su capacidad de realización de forma auténtica. Y, a pesar de que no se logró un empoderamiento efectivo de las comunidades de base en la actividad turística de Suesca, si se debe reconocer que se estableció un proyecto a largo plazo. En estas condiciones el Modelo Cadena de Valor contribuyó al mejoramiento del bienestar de la comunidad vinculada al proceso (Moreno & Ochoa, 2011).

Nuevamente se hace la reflexión acerca de que el desarrollo social-participativo requiere herramientas y modelos para generar apropiación y beneficio real para las comunidades. Alcanzar este objetivo depende de qué tanto las instituciones que transfieren conocimientos se abren a incorporar las necesidades y los puntos de satisfacción locales en el diseño metodológico, de si superan las limitaciones de los diferentes modelos convencionales y si entienden que la participación es un proceso en dos sentidos, desde y hacia la comunidad (Moreno & Ochoa, 2011).

6.2. Aplicación del enfoque de Cadena de Valor en turismo sostenible para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenibles

Dentro del diagnóstico realizado por la Red de Turismo Sostenible Colombiana en el municipio de Puerto Nariño, con ayuda de la metodología de Cadenas de Valor, herramienta desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical –CIAT, se identificó una cadena del turismo conformada por entidades del orden público, privado, no gubernamental y de origen indígena; las cuales no se encontraban engranadas en su accionar, presentaban intereses aislados y proyectos en ejecución poco interrelacionados entre sí, contribuyendo muy poco en el desarrollo turístico del municipio (López, Murillo, & Ochoa, 2008).

(López, Murillo, & Ochoa, 2008) Afirman que la implementación de la metodología de Cadenas de Valor para ecoturismo y turismo sostenible tuvo tres momentos de acción:

Seguimiento y monitoreo

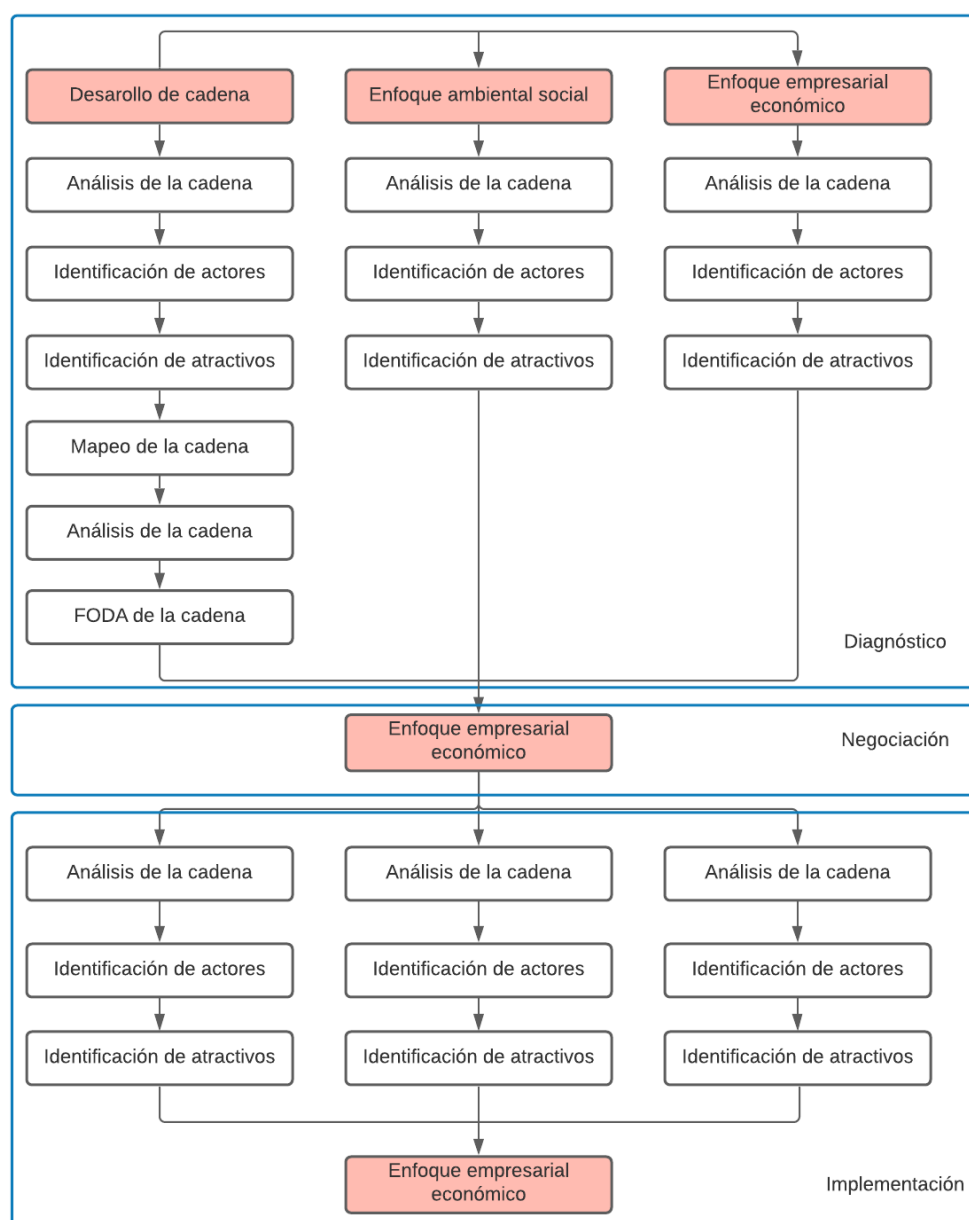


Ilustración 9 Metodología de Cadenas de Valor para ecoturismo y turismo sostenible - Fredy A. Ochoa. Instituto Humboldt, 2007

El primer momento consistió en el **diagnóstico** de la cadena de valor con el fin de saber cuál era el estado en el que se encontraba, para esto fue necesario la búsqueda de información secundaria, especialmente documentos de política pública. De esta manera se identificaron los proyectos y que tan importantes eran para la estructuración de la cadena. El segundo momento en esta fase fue la identificación de actores la cual fue muy importante a la hora de fortalecer los eslabones de la cadena, fue imprescindible saber con quién se iba a trabajar y cuál era el papel que cumplían dentro de ella, los investigadores concluyen dos tipos de actores unos directos y otros indirectos. De los cuales la gran mayoría se encontraban dentro del municipio, pero fue necesario formular estrategias para integrarlos. Esto se logró a través de visitas a instituciones, empresas y comunidades. Una vez identificados se dio inicio con la sensibilización del proyecto y la

creación de una base de datos con el nombre de cada uno para un mejor manejo. Un tercer momento fue la caracterización de los atractivos turísticos, los cuales son el imán que atrae a propios y turistas, de esta manera se pudo hacer actividades de promoción y los turistas potenciales pudieron hacerse una idea de lo que podían hacer en el municipio, esta caracterización se realizó con actores que conocían la geografía de la región, las consideraciones tenidas en el municipio de Suesca, Cundinamarca: accesibilidad, seguridad, infraestructura, guianza, servicios complementarios, prestadores de servicio y promoción.

Los autores del estudio plantearon dos aspectos muy importantes a tener en cuenta y son la identificación de impactos, definidos estos como los impactos que pueden tener la actividad turística sobre los recursos de la zona; fauna, flora, agua, etc. y la capacidad de carga definida como la máxima cantidad de personas que pueden estar en lugar sin afectarlo, los cuales pueden ayudar a preservar el ecosistema. Otro enfoque que se debe tener en cuenta en la estructuración de la cadena de valor es el enfoque empresarial – económico de esta manera se pudo conocer las condiciones que exige el turismo en la actualidad desde el punto de vista del turista y en un segundo análisis las iniciativas empresariales que existían en el municipio.

Una vez terminado el primer punto denominado el diagnóstico de la cadena donde recolectaron información pertinente acerca de actores, atractivos, problemas etc. Se pudo pasar al siguiente paso, **la negociación y gestión de la cadena**. Aquí, los autores una vez identifican quienes son los actores que conformaron la cadena, obtuvieron la información que les permitió saber a quién acudir y con quien gestionar los recursos que le permitieron poner en marcha la estrategia. Tanto para la negociación como para la siguiente etapa de ejecución se propone la conformación de un comité integrado por representantes de los diferentes eslabones de la cadena, quienes se constituyen en los responsables de la gestión y el seguimiento a las actividades propuestas (López, Murillo, & Ochoa, 2008)

Como última fase está la puesta en ejecución de la **estrategia**, corresponde a la puesta en marcha de las líneas de acción definidas en la estrategia. La ejecución de la estrategia debe ir acompañada de la presencia permanente del comité de actores constituido en las fases anteriores, ya que estos serán los beneficiados y al mismo tiempo quienes realicen el seguimiento y evalúen los resultados obtenidos.

El gran reto del enfoque de Cadena de Valor es lograr la integración y cooperación de actores en pro de la consolidación de destinos turísticos que además se caractericen por incluir criterios de conservación y distribución justa de beneficios, de acuerdo a las metas y apuestas de turismo definidas por los actores (López, Murillo, & Ochoa, 2008).

7. OBSERVACIONES FINALES

Este documento ofrece un acercamiento a las metodologías aplicadas al mejoramiento de las cadenas de valor en el sector turístico. Aquí encontramos que, según el Estado del Arte analizado para este propósito, las metodologías pueden tener diferentes enfoques, entre los cuales encontramos el más común, un enfoque formativo para las personas involucradas en los eslabones de la cadena de valor turística, pues se entiende que “el fortalecimiento de las cadenas de valor permite cerrar brechas estructurales, a través del fortalecimiento de todos los actores productivos, en particular los pequeños productores”. (Padilla et al., 2014)

Diferentes metodologías se han puesto en marcha internacional y nacionalmente para fortalecer el sector turístico, entre las cuales podemos identificar 3 etapas madre en las que se ramifican las diferentes etapas de cada metodología según se proponga, estas etapas son: Diagnóstico, Análisis y Estrategias de mejora

Para el caso de la metodología para el fortalecimiento de las cadenas de valor en Centroamérica desarrollada por la CEPAL, esta se caracteriza por su sello participativo generando espacios de diálogo a lo largo de la implementación de sus etapas. Esta metodología inicia con un análisis del territorio en el que se identifican las restricciones que presenta para el desarrollo turístico, de esta manera buscan referencias de cadenas similares de las cuales puedan extraer conocimientos y así generar estrategias de mejoramiento para la superación de las restricciones identificadas.

También, Pulido Fernández propone otra metodología basada en el concepto de modelo de negocio para la generación de valor para el cliente, pues afirma que aplicado al ámbito turístico, puede entenderse como una herramienta clave para los gestores y actores presentes en un destino, que facilita la elección del valor que dicho destino va a ofrecer al mercado, optimizando así la gestión integral del turismo en el territorio. “Esta herramienta, da lugar a importantes posibilidades de innovación en los negocios de una forma sencilla y clara para quienes participan en el proceso creativo y para quienes deben implementarlo” (Pulido Fernández, 2013). En esta metodología se compone de 9 eslabones, distribuidos en 3 etapas; en donde la primera de ellas, en comparativa con un diagnóstico, se trata del posicionamiento del destino para lo cual se planifica y organiza el producto-destino, la segunda etapa de análisis implica la comercialización del destino desarrollando estrategias para hacer llegar la oferta al público objetivo, y para la tercera etapa de estrategias de mejora se busca la organización del destino a través de la creación de valor.

Por otro lado, se encuentra la Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor desarrollada por (CODESPA, 2011), en donde aseguran que las cadenas de valor constituyen un marco de análisis integral (desde la provisión de insumos hasta la comercialización) orientado a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas, de esta manera, desarrollaron el proyecto CADENA. El proyecto comienza su etapa de diagnóstico con el análisis del mercado potencial para los productos,

el mapeo de la cadena y la elaboración de una matriz de servicios ofrecidos y recibidos; en la segunda etapa se realiza una prospectiva de la cadena y se compara la oferta con la demanda del territorio, para así pasar a la tercera etapa en donde se diseña un plan de acción de la cadena de valor.

La metodología desarrollada en este proyecto tiene especial relación con la metodología para el fortalecimiento de las cadenas de valor en Centroamérica desarrollada por la CEPAL, ya que ambas cuentan con una fuerte participación de la comunidad involucrada para desarrollar las estrategias de mejora en el territorio.

El trabajo realizado por Fundación Endesa junto al Instituto Alexander von Humboldt y la Fundación al VerdeVivo implementa la metodología de cadena de valor de turismo sostenible en Suesca. Como asegura (Moreno & Ochoa, 2011), esta metodología tiene su enfoque en el modelo de desarrollo a escala humana que indica que la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida no depende de los esfuerzos de un solo individuo, como también esta metodología se enfoca en el modelo de expansión de libertades que propone la opción que tiene cada persona de definir un modo de vida y realizarse como individuo en condiciones de libertad desde múltiples condiciones. Esta metodología permite recalcar que el mejoramiento de las cadenas de valor turísticas es posible cuando se superan las limitaciones sociales.

En búsqueda de aportar al análisis de iniciativas productivas, la metodología desarrollada por (Moreno & Ochoa, 2011) se basa en 4 criterios fundamentales: El primero de ellos trata sobre la libertad para el desarrollo y autodependencia en donde se realizan actividades que fomentan la participación de la comunidad en organismos de planificación y decisión. El segundo sobre identificación de factores determinantes se llevan a cabo capacitaciones de nuevos conocimientos y tecnologías. En el tercero, capacidad de realización, se busca la interacción fluida entre los agentes que transfieren los conocimientos y la comunidad, y finalmente el cuarto sobre la satisfacción de las necesidades fundamentales busca contribuir a la cohesión de la comunidad al proceso productivo en cuestión.

Por último, la Metodología de Cadenas de Valor para ecoturismo y turismo sostenible tiene 3 momentos de acción. Según sus autores (López, Murillo, & Ochoa, 2008) el primero consiste en el diagnóstico de la cadena de valor con el fin de conocer el estado en el que se encuentra, esto incluye identificar proyectos, actores y atractivos turísticos además de la identificación de impactos y carga turística. En el segundo momento, negociación y gestión de la cadena, se conforma un comité integrado por los representantes de los diferentes eslabones de la cadena, siendo los responsables de la gestión y seguimiento a las actividades propuestas. Y el último momento corresponde a la estrategia, en donde se ponen en marcha las líneas de acción definidas.

De acuerdo a la información recolectada en los capítulos anteriores, se realiza la siguiente tabla comparativa entre las diferentes metodologías:

CUADRO COMPARATIVO ENTRE METODOLOGÍAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR TURÍSTICO

Autor	Metodología	Enfoque	Etapas de Diagnóstico	Etapas de Análisis	Etapas de Estrategias de mejora
(Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014)	Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor	Mejores prácticas internacionales	Se identifican restricciones y oportunidades	Determina la distancia que separa la cadena de valor estudiada de una cadena similar en otros países	Superación de las restricciones y el aprovechamiento de las oportunidades
(Pulido Fernández, 2013)	Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos	Modelo de Negocio	Posicionamiento del destino	Comercialización del destino	Organización del destino
(CODESPA, 2011)	Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor	Cadenas de Valor	Análisis del mercado potencial, mapeo de la cadena y análisis de los servicios de desarrollo empresarial existentes	Prospectiva de la cadena y comparación entre la oferta y demanda	Diseño del plan de acción
(Moreno & Ochoa, 2011)	Metodología de cadena de valor de turismo sostenible en Suesca	Modelo de Desarrollo a escala humana y expansión de libertades	Libertad para el desarrollo y autodependencia	Identificación de factores determinantes	Capacidad de realización y satisfacción de las necesidades fundamentales
(López, Murillo, & Ochoa, 2008)	Metodología de Cadenas de Valor	Cadenas de Valor	Diagnóstico de la cadena de valor	Negociación y gestión de la cadena	Ejecución de la estrategia

Tabla 7 Cuadro comparativo entre metodologías para el fortalecimiento del sector turístico - Elaboración propia

De todo lo anterior se puede concluir que si bien cada metodología cuenta con un enfoque diferente, todas ellas convergen en el activo más importante para el turismo: las personas. Desde la integración de actores públicos y privados, la participación de la comunidad local, los casos de éxito externos como referencias de buenas prácticas y hasta la creación de comités, se puede ver que cada metodología utiliza el recurso humano como principal gestor en el proceso de fortalecimiento del sector turístico.

Otro factor en común es la búsqueda de estrategias de mejoramiento a través del proceso de *benchmarking*, el cual busca cadenas de valor similares que permitan compararlas para medir el rendimiento y generar procesos de mejora hacia ese punto de referencia seleccionado.

Sin embargo, resalta la particularidad de la metodología “Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos” la cual tiene su enfoque en el concepto de modelo de negocio, pues definitivamente ofrece una nueva perspectiva en la que se puede trabajar la creación del valor agregado que todo turista siempre busca en su destino, ya que da pie a la generación de procesos de innovación de forma sencilla y con ello logra el posicionamiento en el mercado.

Si bien la aplicación de cualquiera de estas metodologías entregará resultados positivos, considero que la que mejor resulta replicable es la Metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor realizada por (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014), pues empieza desde la creación de los metaobjetivos que permiten no perder el rumbo durante todo el proceso, además cuenta con mesas de diálogo dentro del desarrollo de la metodología lo que recalca su sello participativo, identifica las restricciones de la cadena y a través de la comparación con cadenas similares crea estrategias de mejora para fortalecerse. Pero, más importante aún, es la posibilidad de recrear el proceso en otras cadenas sin el acompañamiento de la CEPAL ya que este es realizado de manera conjunta y crea las capacidades en los funcionarios públicos para replicarlo.

8. CONCLUSIONES

El turismo, y en especial el Turismo Sostenible, es una actividad más que económica, social. Debido a esto, para lograr que la gestión de los destinos turísticos sea óptima, se debe tener claro que el mejoramiento de las cadenas de valor turísticas es un paso fundamental.

A través de los años se han desarrollado diferentes metodologías para el fortalecimiento de las cadenas de valor, y estas metodologías pueden tener enfoques diferentes como el que encontramos en la metodología para el fortalecimiento de las cadenas de valor en Centroamérica desarrollada por la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014) la cual centra su desarrollo en la comparación de la cadena estudiada con mejores prácticas internacionales. Similar a esta podemos encontrar la desarrollada por (CODESPA, 2011) la cual se orienta a mejorar la competitividad de las cadenas productivas convirtiéndolas en cadenas de valor bajo la misma modalidad de tomar como referencias casos de éxito externos.

Para el mismo propósito de fortalecer la cadena de valor, podemos encontrar la metodología de (Pulido Fernández, 2013) la cual se enfoca en comparar la cadena de valor turística con el concepto de modelo de negocio, esto con el fin de facilitar la elección de valor para el destino y generar procesos de innovación para el mismo.

En lo que respecta a las metodologías aplicadas en Colombia, se encontraron 2 casos de estudio, de los cuales el primero pertenece a la Metodología de cadena de valor de turismo sostenible en Suesca desarrollada por (Moreno & Ochoa, 2011), esta metodología es especialmente distintiva ya que trabaja el fortalecimiento del sector turístico desde 4 criterios sociales con 2 enfoques principales, el desarrollo a escala humana y el desarrollo como expansión de libertades. Bajo estos enfoques el proyecto busca fortalecer el trabajo comunitario para analizar iniciativas productivas en el territorio.

Por otro lado, (López, Murillo, & Ochoa, 2008) implementan la Metodología de Cadenas de Valor en el municipio de Puerto Nariño, Amazonas. Esta metodología comprende 3 momentos entre los cuales se encuentra el diagnóstico inicial de la cadena, siguiendo con la etapa de negociación en la cual se formula la estrategia de competitividad de la cadena para finalmente terminar con la etapa de implementación de las buenas prácticas.

Se puede notar que de acuerdo al Estado del Arte de las metodologías trabajadas nacional e internacionalmente hay una diferencia importante y es el trabajo realizado con cadenas de valor externas, pues en Colombia solo se analiza la cadena de valor trabajada de manera interna, que si bien es importante conocer las fortalezas y debilidades y generar estrategias de mejora a partir de ello, no se llega más allá como si lo hacen las metodologías internacionales al tomar como referencia otras cadenas de valor similares más exitosas de las cuales se puedan obtener indicadores para el mejoramiento de esta.

La metodología desarrollada por la CEPAL puede mejorar el fortalecimiento turístico en Colombia, ya que no solo cumple con el análisis interno de la cadena, sino que basa sus estrategias de mejoramiento en actividades tomadas como referencia de otras cadenas externas, además que esta metodología afirma generar la capacidad en los actores involucrados de replicar el análisis a otras cadenas sin el acompañamiento de la CEPAL ya que todo el proyecto se realiza de manera participativa.

De cualquier manera, si bien la finalidad última de estas metodologías es ofrecer un valor agregado al turista, es claro que se debe trabajar desde una formación interna de los actores involucrados, y es por eso que la unión entre los actores públicos y privados es fundamental para ejercer exitosamente cualquiera de las metodologías.

9. ANEXOS

9.1. Ecuación Búsqueda Booleana

TITLE-ABS-KEY (tourism AND development) AND (EXCLUDE (SUBJAREA , "ENVI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "EART") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ENGI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "AGRI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "COMP") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ENER") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ARTS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MEDI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MATH") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PHYS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MATE") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "BIOC") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "CENG") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "CHEM") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PSYC") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "HEAL") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PHAR") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "IMMU") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "NURS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "VETE") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "NEUR") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "DENT") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "DECI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MULT") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "Undefined") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "SOCI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ECON")) AND (EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "International Review Of Management And Marketing") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Sport And Tourism") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Marketing Intelligence And Planning") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Convention And Event Tourism") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Hospitality Marketing And Management") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Place Branding And Public Diplomacy") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Cuadernos De Gestion") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Hospitality And Leisure Marketing") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Islamic Marketing") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Macromarketing") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Nonprofit And Public Sector Marketing") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Research In Marketing And Entrepreneurship") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Qualitative Market Research") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "European Journal Of Marketing") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Services Marketing") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Jurnal Pengurusan") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Managing Sport And Leisure") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Managing Technology For Inclusive And Sustainable Growth 28th International Conference For The International Association Of Management Of Technology Iamot 2019") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Proceeding Of The 2013 Suzhou Silicon Valley Beijing International Innovation Conference Technology Innovation And Diasporas In A Global Era SIIC 2013") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Proceedings 2009 International Conference On Information And Financial Engineering Icf 2009") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Sport Business And Management An International Journal") OR EXCLUDE (EXACTSRCTITLE , "Systemic Practice And Action Research")

) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Tourism Development") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Tourism") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Tourism Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Development") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Stakeholder") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Regional Development") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Rural Development") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Innovation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Local Participation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Competitiveness") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Strategic Approach") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Community Development") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Governance Approach") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Tourism Planning") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Tourism Policy") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Employment") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Planning") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Stakeholders") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Governance") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Development Strategy") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Community") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Community Participation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Community-based Tourism") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Empowerment") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Scale Development") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Local Government") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Cluster Analysis") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Service Sector") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Tourism Development") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Participatory Approach") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "China")) AND (EXCLUDE (PREFNAMEAUID , "Jayawardena, C.#55904280800") OR EXCLUDE (PREFNAMEAUID , "Henderson, J.C.#7402926449"))

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alexander N., & McKenna A. (1998). *Rural tourism in the Heart of England*.
- An, Y. (2011). *Research on product innovation in tourism development*.
- CODESPA. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). *MANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE VALOR*. CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40662/1/S1601085_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Fortalecimiento de la cadena de turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador*. CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40605/1/S1600959_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). *Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales, República Dominicana*. CEPAL. Obtenido de <http://www.sela.org/media/3205088/fortalecimiento-de-la-cadena-de-valor-de-turismo-en-pedernales.pdf>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*.
- Font, X., & Ahjem, T. (1999). *Searching for a balance in tourism development strategies*.
- Høegh-Guldberg, O., Eide, D., Trengereid, V., & Hjemdahl, K. (2018). *Dynamics of innovation network journeys: phases and crossroads in seven regional innovation networks*.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A HANDBOOK FOR VALUE CHAIN RESEARCH*. Obtenido de https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:s6xPPJWcNdcJ:scholar.google.com/+A+Handbook+for+Value+Chain+Research&hl=es&as_sdt=0,5
- López, L. F., Murillo, J., & Ochoa, F. (2008). *Aplicación del enfoque de Cadena de Valor en turismo sostenible para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenibles*.
- Mohd Bukhari, A., & Hilmi, M. (2012). *Challenges and outcome of innovative behavior: A qualitative study of tourism related entrepreneurs*.
- Molina Montoya, N. P. (2005). *¿Qué es el estado del arte? Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5599263>
- Moreno, É., & Ochoa, F. (2011). *Turismo sostenible, cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca, Colombia)*. *Turismo y Sociedad*.
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). *International tourism networks*.
- Nilsson, P., Petersen, T., & Wanhill, S. (2005). *Public support for tourism SMEs in peripheral areas: The Arjeplog project, Northern Sweden*.

- Nordli, A. (2017). *Measuring innovation in tourism with Community Innovation Survey: a first step towards a more valid innovation instruments.*
- O'Neill. (1996). *Investing in people: A perspective from Northern Ireland tourism - part I.*
- Organización Mundial del Turismo. (1998). *Introducción al Turismo.* OMT. Obtenido de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Pulido Fernández, J. (2013). *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos.*
- Sociedad para la Cooperación Internacional (GIZ). (2012). *Definiciones y Terminología Turística.*
- Vanguardia. (Enero de 2020). Turismo hará importante aporte en el PIB del país. *Vanguardia.* Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/turismo-hara-importante-aporte-en-el-pib-del-pais-XM1860653>
- Watson, S., & Drummond, D. (2002). *A strategic perspective to human resource development in Scottish tourism.*
- Yilmaz, Y., & Bitici, U. (2006). *Performance measurement in the value chain: Manufacturing v. tourism.*